

総合商社の企業労働への一考察

守 屋 貴 司

1 はじめに

本稿の研究課題は、第一に、総合商社の労働（商業労働、金融労働、企画・構想労働等の複合労働）に関する理論的検討・考察をおこなうことと、第二に、総合商社の労働を事例として、企画・構想立案や異業種とのオーガナイズをおこなう自主裁量労働の構造・機能を分析し、その実態と問題点について、考察することにした。

まず、総合商社の労働の理論的検討をおこなう問題意識について述べておきたい。

総合商社の労働の性格を見ると、その複合的性格に驚かされる。

大卸売商人としての機能を担う総合商社の労働は、商業労働としての性格を有しているが、銀行から資金を調達し中小企業にその資金を提供する金融機能（商社金融）を担う金融労働としての性格をも有している。また、総合商社労働は、ディベロッパー、プラントなどの企画・構想⁽¹⁾といった労働の性格も有している。

いわば、総合商社の労働は、商業労働的性格を中心としつつも、金融労働的性格や、企画・構想労働などの多様な性格も有している。そして、このような多様な労働を、時に総合商社マン一人が担っている。このような総合商社労働の複合的な性格を分析することは、事業の多角化・複雑化のもとでより複合的で多様な性格に変化・変容を見せつつある今日の企業労働を分析する上での一助となるものであると考えている。

また、総合商社の裁量労働を分析する問題意識としては、下記のような点がある。総合商社の裁量労働の特徴は、総合商社の労働者一人一人が、他業種に比較しても、自由でかつ大きな裁量権を有し、自立的にビジネス展開することを会社から常に求められている点にある。このような自己責任に基づく「裁量労働」は、日本大企業に広がりつつあり、総合商社の「裁量労働」の実態の解明・考察を通して、日本の「裁量労働」や目標管理の問題点と課題を明らかに⁽²⁾することが重要であると考えた。

(1) 加藤裕治・牧野富夫編著『ホワイトカラー——銀行・商社・損保の労働者たち——』新日本出版社、1990年、179～181頁。

2 総合商社の労働への理論的考察

まず、総合商社の商業労働について論述・考察をおこなうことにしたい。

(1) 総合商社の商業労働

総合商社の労働が、商業労働としての性格をあらわすのは、総合商社が、大卸売商人（商業資本）としての機能を発揮する時である。総合商社の場合、巨大製造企業から商品を一次問屋などに流通させ、口銭（マージン）を得る労働は、典型的な商業労働であると言えよう。商品の流通から利潤を得る場合を考える時、このような仲介業務の総合商社労働からは、価値が創出されないといった「商業労働」の性格を見いだすことができる。

大卸売商人（商業資本）の機能は、産業資本の価値実現のための活動の延長線上の一部に位置している。これは、日本経済の歴史を見てもあきらかである。例えば、我が国における経済の高度成長期には、設備資金に膨大な資金の投入を強制したので、いまだ十分な資本蓄積をもたなかった我が国の産業資本は流通過程の整備に投資することを避けたのである。我国において、産業資本にかわって、基礎素材の流通過程を整備・構築・維持してきたのが、総合商社であると言える。すなわち、我が国の産業資本は、流通過程における産業資本の機能の一部（流通過程）⁽³⁾を商業資本である総合商社に担わせたのである。

そして、このような産業資本の流通過程を担う総合商社の労働は、マルクスが指摘するように商品の売買や貨幣で生産手段を購入する際の、価格計算、簿記、出納、通信、差額金額、決済行為などの商業的操作を担っている。⁽⁴⁾

そして、もうひとつ重要なことは、このような総合商社に雇用された労働者がおこなう商業労働において、不払い労働が大量にある点である。大卸売商人（商業資本）としての機能を担う総合商社の労働者が労働しなければならない時間は、彼らの再生産に必要な労働時間つまり支払い労働時間とはなんの関連もない。そして、総合商社の労働が、その支払い労働時間を越

(2) 本論文における裁量労働は、労働者が自主的に目標を設定し、自立（自律）的に目標に向かって職務遂行をおこなうことである。したがって、裁量労働法制の下での「制度的枠組みにおける裁量労働制」とは異なる使い方をしている。

(3) 山中豊国著『総合商社——その発展と理論——』文真堂、1989年参照。

(4) マルクス『資本論』『マルクス・エンゲルス全集』第25a巻、310頁。

商業資本のもとでの商業労働の研究としては、近藤文男「独占と商業労働者」（秋元育夫・橋本勲編『独占とマーケティング』有信堂、1973年所収）、岡田裕之「商業利潤と商業労働」（森下不二也編『商業概論』有斐閣、1967年所収）などを参照。さらに、森下不二也『現代商業概論』有斐閣、1977年、橋本勲『商業資本と流通問題』ミネルヴァ書房、1970年、山口重克『競争と商業資本』岩波書店、1983年の各書における「商業労働」に関する章を参照。商業的操作としての事務の分析に関しては、渡辺峻著『現代銀行企業の労働と管理』千倉書房、1984年、17～21頁、参照。

えて労働する労働時間は、総合商社が何らの支払いもなしに取得する不払い労働である。⁽⁵⁾

具体的に、総合商社の労働が不払い労働の塊であることを説明しよう。

総合商社の男性ホワイトカラー労働者は、後述する裁量制の下で、自らが立案したノルマを果たすために、不規則な外勤、時間外労働をおこない、長時間の不払い労働をおこなっている。また、総合商社の男性ホワイトカラー労働者は、深夜に及ぶ交渉・接待や休日の接待ゴルフ等をおこなっており、それらの半営業的活動によって多くの生活時間を失っている。⁽⁶⁾

また、1990年代、多数の人員削減の政策の中、女性ホワイトカラー労働者の採用者数が抑制され、事務労働を担当する女性労働者数が減少し、その結果、女性ホワイトカラー労働者の事務労働が増大し、長時間労働を強いられる形となっている。⁽⁷⁾

そして、このような総合商社の男性ホワイトカラー労働者・女性ホワイトカラー労働者の残業・長時間労働に対して、「残業手当」が一定割合以上は支払われることはない。そして、総合商社の男性労働者の賃金は、相対的に高賃金であると言われるが、今日的な長時間労働の進展においては言えないし、総合商社の女性労働者の賃金にいたっては、男女差別的な賃金制度の下で低い水準に据え置かれている。

(2) 総合商社の商業労働の実態

次に、総合商社の商業労働の具体的内容について見ることにしたい。総合商社の商業労働は、その内容から営業労働と事務労働の二つの労働内容から成り立っている。⁽⁸⁾

総合商社において営業労働は、主として総合職である男性ホワイトカラー労働者によって担われている。営業労働の中心は、商品の購入・販売における成約業務にある。営業労働では、成約のために、①営業計画や営業データの分析をおこない、半期・年間の営業目標を設定し、それに基づき市場調査、採算データ分析をおこない、採算がとれることを確認するとともに、②購入・販売先の与信管理や限度枠の確認をおこない、③価格の交渉をおこない、④成約を取

(5) 「彼(商業労働者)が資本家にもたらすものは、彼が直接的に剰余価値を創造するからではなく、彼が一部の不払いの労働を行なう限りで、剰余価値実現の費用の軽減を助けるからである。本来の商業労働者は、賃労働者のうちの比較的高級な部類、すなわち、その労働者が熟練労働であって平均的労働より上位にある賃金労働者の部類に属する。ところが、その賃金は、資本主義的生産様式の進展につれて、平均的労働に比べてすら、下落する傾向にある。」

(マルクス、資本論翻訳委員会訳『資本論』第3巻a第4編第17章、新日本出版社、1997年、506頁。)

(6) 逸見啓・斉藤雅通著『三菱商事・三井物産——日本のビックビジネス⑫——』大月書店1993年、182～190頁参照。

(7) 守屋貴司「総合商社の人事管理と企業労働」(足立辰雄・伊藤健市編著『現代企業の基本問題』財務経理協会、1998年所収)159～160頁参照。

(8) 総合商社の営業・事務労働の実態に関しては、ペイ・エクエティ研究会『商社における職務分析とペイ・エクイティ』1997年3月参照。

り付け、受発注業務を実施することにある。営業労働では、判断作業と交渉作業の二つの作業が中心となっている。

総合商社における商業活動に関連する事務労働は、営業労働よりも多様な業務をこなし、範囲も広い。そして、主として、事務職の女性ホワイトカラー労働者によって担われている。営業関連の事務労働としては、請求書の作成、注文契約書の作成、仕入売上計上、入手金伝票起票、成約残管理、デリバリー、債券・債務管理、受発注業務、受領書確認、残高確認などがある。また、物流関連の事務労働としては、在庫商品管理、船積手配、船積書類作成、関税等支払事務、期末在庫照合、通関業務などがある。

今日の総合商社の中心である商業活動を担う事務労働の大半は、書類への記入というよりも、コンピュータへの入力業務が中心となっている。事務労働者としての総合商社の労働手段は、情報処理労働手段である。そして、総合商社における機械化の進展は、事務労働を担う女性労働者の数を削減することとなり、一人の女性労働者が担う労働量を飛躍的に増大させることとなっている。

(3) 商業活動に付随しておこる労働変化

今日の総合商社の労働は、単なる仲介業務のみの商業的操作だけを担う商業労働としての側面だけではない。総合商社では、総合商社の商業・流通活動をより継続的かつ円滑にすすめるために、商業労働に付随して多様な労働がおこなわれている。

第1に、商業活動に付随しておこる総合商社の労働の重要な役割は、市場の動向を把握し、市場の求める製品情報調査・獲得をおこなう情報獲得・提供にある。これによって、総合商社は、製造企業に対して、製品の規格や品質等の変更や新製品の創出に寄与している。特に、総合商社の場合、海外において多様で幅の広い流通チャンネルを保有している。このことは、総合商社の労働が、製造大企業の生産システムのマーケティング活動の重要な部分を担っていることを意味しており、総合商社の労働が、製造企業の製品の企画・構想活動と深い関係を持っているということである。このような労働が、製造企業の生産と深い関係を持つのは、市場のニーズが多様化し、製品の多品種化が必要となったことと、市場の世界的な拡大にともなって、世界的な市場動向ごとに製品の企画を変更することが必要となってきたこととも、深くかかわっていると見えよう。このような労働の傾向は、総合商社のみならず、多くの流通企業の労働に見られる傾向と言える。

このような総合商社の情報獲得・提供労働は、製造大企業に取り入れられ、製品のデザインや機能の向上、製品の製造数量、製品の構造等の生産に大きな影響を与えることを考えると、製造企業における価値創出の一端を担っているとも考えられる。

第二に、総合商社の商業活動は、流通過程における製品加工などに深く介在している。総合商社は、流通過程において、製品の加工をおこなえる子会社を有している。例えば、総合商社

の鉄鋼部は、鉄鋼の部材を鉄鋼大企業から購入し、その鉄鋼の部材を注文に応じて、子会社の加工メーカーによって、切断やまげなどの加工をおこない加工賃を上乗せして、販売をおこなっている。そして、総合商社の商業活動に付随して起こるこのような労働では、製品の市場のニーズを把握し、ニーズのある加工処理を加工メーカーに要求することになる。そこにおける総合商社の労働は、加工処理の方法や原材料を企画・構想する労働となっている。

上記のような総合商社の労働の側面を見る時、総合商社の労働は、製造・製品加工の企画や構想に深く介在しており、生産システムの重要な一部の労働を担っていると言える。その点を考えると、今日、総合商社の労働が、「価値」創出に介在しない労働と言い切れない側面があると言えよう。

(4) 総合商社の金融労働

総合商社の金融は、間接金融としての機能を担っている。間接金融は、銀行大企業から借り受けた資金に、利率を上乗せして、銀行から融資を受けにくい中小企業等に貸し付けをおこなうことである。そして、総合商社では、流通業務と同時に間接金融による融資業務をおこなっている。この間接金融によって、総合商社は、流通における中小企業やメーカーへの垂直統合支配を維持してきたと言える。

総合商社において、このような間接金融に従事する労働者の労働は、金融機関から調達した「資本という商品」の販売（貸し付け）先を探し、かつ契約を結び、「資本という商品」の販売（貸し付け）にともなう記帳・通信などの事務手続きをおこなうことにある。⁽⁹⁾

そして、総合商社における間接金融に従事する労働者の労働も、貸し付け先を探す営業労働と事務労働から成り立っている。事務労働では、貸し付け審査、業務計画などの一定の判断を要する判断事務と、支払、記帳、伝票の作成、分類などの単純な事務手続である作業事務からなりたっている。

また、総合商社では、周知のように間接金融用の資金以外にも国内営業活動や貿易活動に必要な資金を銀行大企業より大量に借り入れている。結果、大量の資金を低金利で導入し、営業部門・貿易部門に供給するといった金融労働によって重要な役割を果たしている。このような資金調達業務は、主として総合商社の財務部門によって担われている。

資金管理における事務労働の内容としては、銀行からの借り入れ、資金調達チェックなどの資金調達業務、借り入れた資金によって金融商品を購入したりする金融商品運用業務や借り入れ資金を当座等にて運用する資金運用業務がある。総合商社の資金管理における事務労働でも、中長期金融の決定、金融商品の運用、実需予測、銀行との貸入交渉、資金調達チェックなどの判断事務と振り込み支払、伝票の作成、分類などの単純な事務手続である作業事務から成り

(9) 渡辺左平『金融論講義』法政大学出版局、1975年、114頁。

立っている。

また、総合商社の資金管理における労働が変化したのが、1984年の外為法改正による金融の自由化・国際化が進展してからである。その結果、上述した金融商品の運用や社債による資金の獲得などの判断事務労働が拡大し、その重要性が高まったと言える。

(5) 総合商社における企画・構想（オーガナイズ）労働

総合商社に雇用される労働者の労働には、プラント輸出やディベロッパー機能等における企画・構想労働がある。これは、生産手段となる生産設備の建築や構造物の建築等における企画・構想・調整等をおこなう労働である。

ディベロッパー機能について構造物の建築を例にとれば、本来、建設大企業が一社で担うべき構造物の建築が、生産の社会化と社会の高度化によって、企画・構想部分を担う労働が社会的に分離し、ノウ・ハウを有する総合商社に企画・構想の一部が委託されたと言える。

規模的に考えると、小規模な構造物であれば、労働者が企画・構想も建設も直接的に担い、そこでは建築労働といった肉体的労働も企画・構想といった精神的労働も一体化していたと言える。それが、独占資本主義段階において巨大構造物（例えば高層ビル）のような建築が一建設大企業にまかせられるようになると精神的労働と肉体的労働は分離され、現実の建築労働はゼネコン（建設大企業元請）の下請け企業の労働者が担い、精神的労働部分も、設計・監視・監督をゼネコン、調整等を総合商社等が担うという分担された形となっている。

特に、海外でのプラント輸出を見ると、総合商社の労働の企画・構想における役割の特殊性が理解できよう。「プラントという商品は、広く解釈すれば、調査・企画から、設計、機械製造・設置・稼働、さらには稼働後のオペレーション、現地技術者の訓練・指導まで、すべての商品⁽¹⁰⁾を包括するシステム商品である。」このようなプラント輸出における総合商社労働者の中心的な労働は、調査・企画と、複数企業間の分業関係を調整し、建設システム全体を構築し運営して行くことにある。

(6) 小結

総合商社に勤務する労働者の労働は、総合商社そのものの性格・機能とあいまって、複合的で複雑な性格を有する形態となっている。これは、総合商社が巨大企業集団グループの中核として機能してきたことと深く関わっている。社会の高度化は、高い技術と専門化を生むとともに、社会的生産の大規模的な広がりや分業の細分化を生む形となる。まさに、日本の高度成長は、巨大企業を中心として、大量生産と分業の細分化を加速していくプロセスであった。その過程において、巨大企業間においてますます細分化されつつあった分業を連結し、総合化する

(10) 商社機能研究会編『新・総合商社論』東洋経済新報社、1981年、143頁。

プロセスに深く介在したのが総合商社であった。

それゆえ、総合商社の労働は、細分化された分業を総合化する結節点を担ってきたと言える。そのような結節点において、総合商社の労働は、商業労働、金融労働、企画・構想労働といった複合的な労働となっていたと言える。そして、今日、総合商社の労働のような複合的労働が、日本の様々な産業の大企業においても、必要とされ、かつ見られるようになってきたと言える。

それは、日本大企業が経営の多角化をすすめ、同一企業内で分業の細分化がすすみ、各部門を総合化・統合化した結果、大きなビジネスとして体系化し、調整する総合商社の労働のような複合的労働が社会的に必要になってきているからであり、そして、このような複合的労働は、⁽¹¹⁾体制変革に関わりなく、社会的に必要であると考えられる。

3 総合商社の「裁量労働」の実態と問題点

前章において、総合商社の労働に関して経済学的に検討をおこなってきた。次に、本章では、総合商社の労働を、「裁量労働」の見地から分析をおこないたい。

ここでの「裁量労働」とは、労働者が自主的に目標を設定し、自律的に目標に向かって職務遂行をおこなうこととしている。したがって、裁量労働制の下での「制度的枠組みにおける裁量労働」とは異なる使い方をしている。「制度的枠組みにおける裁量労働」では、労働時間の制約を解放し、自律的に労働時間を労働者が決めて労働することを意味しているが、労働者が自律的に目標を設定して労働することを意味しているかあいまいである。

そこでは、まず、総合商社の男性ホワイトカラー労働者のキャリア形成を通して、見ることにしたい。

(1) 男性ホワイトカラー労働者のキャリア形成

総合商社の男性ホワイトカラー労働者は、入社直後の新人研修を終えると、退職まで所属する部門に配属される。ニチメンの場合、プロ野球と類似したドラフト制度によって、新入社員が希望部門を志望するとともに、各部門の管理職が欲しい新入社員を指名し、競合する形態をとっている。

そして、総合商社の男子ホワイトカラー労働者は、入社後、6カ月から2年は、経験を積んだ男子ホワイトカラー労働者のアシスタントとして働き、OJTを通して実務能力を獲得してゆく。その実務能力とは、事務処理とともに与信管理や稟議書の作成能力、商品知識、輸出入業務、業界動向など多岐の項目にわたっている。そして、入社1年から3年の間には、集合研修が生まれ、貿易実務、外国為替、採算の取り方などを学んでいる。

そして、入社、わずか、3年後には、男性のホワイトカラー労働者は、アシスタントから自

(11) 総合商社の「裁量労働」に関しては、1997年から1998年にかけておこなった総合商社マンと総合商社ウーマンに対するヒアリング調査をもとにしている。

立して、個人裁量権を得ることとなる。そして、新人の男性ホワイトカラー労働者は裁量権の枠内で自ら経営計画を策定し、営業活動を実践することとなる。自ら自発的・積極的に労働していくため、急速に業務内容に習熟してゆくことになる。

そして、キャリアを重ねていき職位があがるごとに、裁量権が拡大し、自らが裁量できる金額がアップしていくことになる。裁量権が拡大し、裁量できる金額が拡大することはより大きなビジネス活動がおこなえ、自己実現を達成できる反面、より大きな責任と成果が個々の労働者に担わされることになる。

特に、三十代後半から四十代前半にかけては、管理職への昇進競争とあいまって、総合商社のホワイトカラー労働者は、自らの裁量権を最大限に使用し、経営計画書を作成し、新しい企業内事業を新たにおこなうことを選択することを求められる。この新規事業の創設は、総合商社のホワイトカラー労働者にとっても大きな「賭け」となる。もし、事業が成功しその成功が継続すれば、社内の評価が上昇するとともに、将来の出向先を確保することにもなる。

すなわち、総合商社において30代後半以降の男性ホワイトカラーの能力開発は、新規事業開発を通しておこなわれる。そこでは、20代の時とは異なり、組織的にどのように管理・展開をおこなうかが、ポイントとなってくる。新規事業というプロジェクトとなると当然、多額の資金、多くの人材と企業の認可が、必要となり、それをオーガナイズしてゆく能力が求められることとなる。そのオーガナイズ作業をとおして、30代後半以降の男性ホワイトカラー労働者は、多様な能力と知識を身につけていくこととなる。⁽¹²⁾

(2) 男性ホワイトカラー労働者の「裁量」労働の管理

総合商社の労働者は、ラインの上司とは一つのチームとしての協調性が求められるが、横の同僚との強調性は重視されない。むしろ、横の同僚との関係は、競争関係にあると言える。総合商社では、個々のホワイトカラー労働者に裁量権を与えることで、個別管理をおこない、個々の労働者の能力を最大限引き出すようにしむけている。そして、近年、ますます、目標型雇用管理の導入を通して、個別管理の強化をおこなっている。⁽¹³⁾

(3) 裁量「労働」と資本的諸機能の貸与

総合商社のホワイトカラー労働者は、職位から見れば、下級管理職や中級管理職であっても、日本の巨大企業集団、国際的大企業、とのかかわりをもった仕事となれば、本来、大企業の資本家が担ってきた諸機能が与えられる形となるのである。それはあたかも、資本家・経営者となったような機能を与えられたために、自らの力を発揮したという高いモチベーションを得る

(12) 総合商社のキャリア形成に関しては、中村恵「総合商社におけるキャリア形成」(小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、1991年所収) 参照。

(13) 日本企業の目標管理制度に関しては、三島倫八「現代日本企業の人事・労務管理戦略」(夏目啓二・三島倫八編著『地球時代の経営戦略』八千代出版、1997年所収) 参照。

こととなる。しかし、あくまでも、資本家的諸機能は貸与であり、その機能の発現やその結果は、上位役職者によって、厳しい管理を受けることとなる。職位が下がるほど、その権限は限定されたものとなっている。⁽¹⁴⁾

4 結 び

以上、総合商社の労働に関して、「複合的な労働としての性格」と「裁量労働としての性格」の二つの側面について、論述・考察をおこなってきた。

最後に、総合商社の労働分析を通して明らかになった問題点や考察点について述べることにしたい。

問題点としては、長時間労働、労働強化がはかられる中で、なぜ、総合商社の労働者が、反抗や変革に主体的に動かないのかという点である。特に、この傾向は、男性労働者に強い。このような傾向が見られる背景としては、下記のような諸点がある。

第1に、論述してきたように、「裁量労働」による自らが立案した事業計画に基づいて設定したノルマを達成するための労働強化・長時間労働は、上から強制化されたというよりも、「自己責任」ということを強く意識させられる。その結果、ノルマ達成ができず、その責任を問われた労働者は、ノルマを達成できなかったという批判が自らの能力不足に向かい、自らを責めるという内省に向かい、それが体制批判にまでむかいくい点がある。しかし事業計画の枠組みやノルマの設定を決め、早期達成を求めるのは、経営側であり、労働者ではない。ここに大きな矛盾が存在する。労働者（特にサラリーマン）に自立的な批判力をもたせるためには、労働者の内面に潜む心理的な葛藤からの解放が必要である。

第2に、総合商社の人材開発・キャリア形成において、企業に大きな利益を生み出す総合商社マンこそが優秀な商社マンとされおり、イデオロギー的に、そのような資本主義的価値観が総合商社マンに植えつけられている点がある。その結果、人材開発・キャリア形成の基準が、企業に利益を生み出す商社マンをいかにつくりだすかが、唯一の大きな基準となっている。資本主義企業であれば、人材開発・キャリア形成において、企業に利益を生む人材をつくることを一価値基準と設定することは普通のことであろうが、特に、総合商社の問題点は、このような価値基準が極端にまで働き、倫理感覚を失った総合商社マンを生み出すことにつながっている点にある。例えば、ロッキード事件などにも、しばしば、総合商社が介在している。

第3に、論述したように、総合商社では、資本家的諸機能が、下級管理者や中級管理者へと与えられる形となり、高いモチベーションを獲得する点がある。もちろん、資本家的諸機能は厳しい上からの管理下において付与されるのであるが、「裁量労働」によってあたかも自らの権

(14) 管理労働の社会化に関しては、仲田正機「現代企業の全般的管理システム」(同・ジョン・スコット・長谷川治清著『企業と管理の国際比較——英米型と日本型——』中央経済社、1998年所収)参照。

限のように労働者に錯覚を与える側面は否定しえない。

第4に、「労使協調型」労働組合によって、体制（会社）批判的行動が抑圧されている点がある。総合商社でも、「労使協調型」の労働組合が、経営側の合理化案を積極的に同意・推進し、労働組合でありながら労働者の立場に立っていない。

上記のような諸点から、総合商社の男性労働者は、過酷な労働環境の中にありながらもそれが変革の契機に直接に結びつかないと考えられる。しかし、上記のような諸点による支配の強化や資本主義的イデオロギーの浸透があっても、総合商社の男性労働者でさえ、会社への帰属意識や忠誠心は低下しかつ批判が強まっているが、「協調主義労使関係」によって、それが抑圧され、抵抗や変革に向かわず異なった方向に噴出しつつある。特に、それが顕著にあらわれているのが、50歳前の男性従業員のスピン・オフによる会社からの独立傾向である。その場合、優秀な50歳前の男性従業員は、それまで会社において培ってきた営業ノウハウや人脈を通して独立するので、総合商社の構築してきた商圏が侵されたり、奪われたりしている。

このような点を考えると総合商社の労働環境の悪化や支配強化は、かえって、総合商社自体の活力を失わせる形となっていると言えよう。この点には、公的な社会的流通を、私的な独占物にすることによって、利益を得てきた総合商社の本質的な矛盾が、労働のレベルにおいても明確にあらわれている。

考察点としては、総合商社の労働の社会的含意について述べたい。

総合商社の労働が、細分化された生産と流通の分業を地球規模で統合化するものであることを論述してきた。このような統合化を担う総合商社の労働の重要な機能は、調整機能やオーガナイズ機能にあると言える。なぜなら、コンピュータ等の管理手段の発展は、地球規模の生産と流通の統合化を容易にするが、コンピュータ等の管理手段だけでは、うまく機能しえない部分があるからである。

それは、コンピュータによるネットワーク網を世界的規模で構築する段階において、調整機能やオーガナイズ機能を担う「総合商社の労働」のような労働が必要となってくる点にある。調整やオーガナイズ機能を担う労働が必要な理由は、第1に、各国ごとに制度等が異なり調整の必要や手続き上の特殊性があり、その点を熟知し、手続きを円滑におこなう特殊な労働が必要な点、第2に、世界規模での取り引きには、様々な利害の調整が必要である点、第3に、世界的な取り引きには、製品・原料のクレームや不良品などの処理が特殊であり、それに対応する労働が必要な点などがある。

（付記）

本論文の作成にあたり奈良産業大学経済学会より研究助成金を賜った。ここに謝辞を表したい。また、本論文の作成にあたっては、多くの総合商社マン、総合商社ウーマンの方々にご協力頂いた。ご協力頂いた方々に心より感謝申し上げたい。